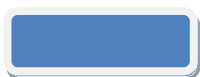


**الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين  
القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة  
استطلاعية الآراء عينة من العاملين في فروع بعض  
المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الاشرف**

**الاستاذ المساعد الدكتور  
زينب هادي معيوف الشريفي  
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد**

**المدرس المساعد  
محمد محمود ناجي الموسوي**



# الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في فروع بعض المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الأشرف

The mediating role of organizational trust in the relationship between leadership

Ethical and organizational citizenship behavior

An exploratory opinion studying of employees in some governmental branch banks , which are working in Al Najaf province

المدرس المساعد  
محمد محمود ناجي الموسوي  
[Mohmadd128@gmail.com](mailto:Mohmadd128@gmail.com)

الاستاذ المساعد الدكتور  
زينب هادي معيوف الشريفي  
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

والبالغ عددها (٣) مصارف كمجتمع لإجراء البحث، إذ تم توزيع (١٢٠) استمارة استبيان تم استرجاع (٧٠) منها جرى إخضاعها للتحليل الإحصائي. وكشف البحث عن وجود علاقة تأثير إيجابية للقيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كذلك تأثير إيجابي للثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية. وان الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية. وعلى أساس ما تم التوصل إليه من استنتاجات تم وضع عدة توصيات كان من أهمها، على إدارات المصارف عينة البحث التوجه نحو

المستخلص:

هدف البحث الى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها (التوجه نحو العاملين، العدالة، تقاسم القوة، التوجيه الأخلاقي، وضوح الدور، والاستقامة)، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الكياسة، طوعية المشاركة)، وقد جرى اختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المصرف) في العلاقة بين المتغيرين. وقد تم اختيار عددا من المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الأشرف

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

العوامل التي تسهم في تعزيز تلك العلاقة، فالثقة التنظيمية تستند على العلاقات التبادلية بين القائد والعاملين، التي تنمو من خلال المصارحة، والمشاركة التعاونية بينهم في مختلف المستويات الإدارية ويكون لها تأثير إيجابي على سلوكهم إذ يزداد أداء العاملين كلما زادت الثقة التنظيمية، وتدفع الثقة العالية بهم الى القيام بأعمال إضافية كقيامهم بأداء الأعمال التطوعية الاختيارية التي تزيد من الكفاءة والفاعلية التنظيمية داخل المنظمة وهي ما يعرف بسلوك المواطن التنظيمية. لذا يحاول البحث الحالي إلقاء الضوء على هذه المتغيرات الثلاثة (القيادة الأخلاقية ، الثقة التنظيمية ، سلوك المواطن التنظيمية ) كونها تعد من الدعامات الرئيسية في عمل المنظمات، وهذا ما تبين من خلال مراجعة بعض الدراسات والبحوث السابقة للمتغيرات المذكورة. وفي إطار تحقيق هدف البحث الرئيس فإنه سوف يتضمن أربعة مباحث، المبحث الأول الذي سوف يتضمن المنهجية العلمية للبحث أما المبحث الثاني فيتضمن الإطار النظري للبحث، في حين تناول المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث، وأخيرا المبحث الرابع وقد تناول الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

### المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث : تعد القيادة الأخلاقية إحدى أهم أنماط وممارسات القيادة ومظاهر

ممارسة القيادة الأخلاقية بدرجة أعلى، إذ يسهم هذا النمط من القيادة بشكل مباشر في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين في المصارف ومن ثم زيادة سلوك المواطن التنظيمية لديهم.

الكلمات المفتاحية : القيادة الأخلاقية ، الثقة

التنظيمية ، سلوك المواطن التنظيمية  
المقدمة:

أصبحت المنظمات في الوقت الحالي تواجه صعوبات كبيرة في ظل بعض التصرفات غير المرغوب بها من الناحية الأخلاقية و التي ضربت العديد منها على سبيل المثال، ما حدث من أزمات مالية كبيرة في مصرف (باركليز) البريطاني بسبب فشله في انتهاج الإطار الأخلاقي في ممارسة العمل المصرفي، وإهمال المبادئ الأخلاقية، والقيم والتقاليد من قبل بعض المدراء، أدى ذلك الى ضرورة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية فهذا النمط من القيادة يكون أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات من خلال غرس القيم الأخلاقية لسلوك العمل في المنظمة. كما تعمل القيادة الأخلاقية على تشكيل البعد الاجتماعي التعاوني أكثر من كونها أداة لممارسة السلطة، حيث تعتمد في تعاملها مع العاملين على المبادئ الأخلاقية، والقيم، والتقاليد وهي في الواقع تعتمد الى بناء علاقات شخصية تعاونية اجتماعية مع العاملين، وينتج عن ذلك التعامل بناء الثقة بين العاملين و رؤوسائهم في بيئة العمل. إذ تعتبر الثقة التنظيمية أحد أهم

٤. ما هو مستوى تأثير الثقة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطن التنظيمية؟

**ثانياً : أهمية البحث :** تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي عني بمعالجتها، إذ حصل موضوع القيادة الأخلاقية في السنوات الأخيرة على اهتمام كبير من قبل الباحثين بسبب تأثيراتها الإيجابية على سلوكيات العاملين مما ينتج عن ذلك تكوين دوافع لديهم للقيام بالأعمال الإضافية التطوعية التي تعرف بسلوك المواطن التنظيمي، علاوة على الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية بتعزيز العلاقة بين المتغيرين داخل المنظمة المبحوثة، وعلى أساس ما تقدم فإن أهمية البحث تتمثل بما يأتي :

١. يُعد البحث الحالي مكملًا للدراسات السابقة التي أثبتت العلاقة بين متغيري القيادة الأخلاقية وسلوك المواطن التنظيمية، مع الأخذ بنظر الاعتبار اختبار دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

٢. تقديم ما يسهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمات، وعلى وجه الخصوص المصارف كونها من المؤسسات المالية الهامة.

٣. التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية، والثقة التنظيمية، وسلوك المواطن التنظيمية في المصارف المبحوثة.

السلوك المناسب لبناء علاقات تعاونية بين العاملين والمدير داخل المنظمة كونها توجه بشكل مباشر نحو السلوك الأخلاقي للمدير والذي ينعكس تأثيره بشكل إيجابي على سلوكيات العاملين. إذ إن سلوكيات العاملين داخل المنظمة تشكل مشكلة حقيقية ، كونه العنصر البشري هو إحدى العناصر الأساسية المشاركة بتحقيق النجاح في المنظمة، إذ أن ممارسة هذا النمط من القيادة يساهم في خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين داخل المنظمة ، إذ تسهم الثقة التنظيمية المتبادلة بينهم وبين رؤسائهم في بيئة العمل في زيادة الفاعلية التنظيمية ، فضلاً عن المساهمة في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية لديهم و الذي يستند على الروح التعاونية الطوعية في المشاركة بإنجاز المهام غير الرسمية. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تمحورت حول الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطن التنظيمية ، ومن خلال المحور الرئيسي للمشكلة يمكن طرح التساؤلات الآتية:

١. ما هو مستوى تأثير القيادة الأخلاقية في سلوك المواطن التنظيمية؟

٢. ما هو مستوى تأثير القيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية؟

٣. ما هو مستوى تأثير الثقة التنظيمية في سلوك المواطن التنظيمية؟

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

ثالثا : أهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى تحقيق ما يلي:

١. الكشف عن درجة ممارسة نمط القيادة الأخلاقية من قبل مدراء الأقسام والشعب في المصارف المبحوثة.

٢. تحديد درجة تأثير القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف المبحوثة

٣. الكشف عن الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.

٤. الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف المبحوثة .

رابعا: فرضيات البحث: من أجل وضع الحلول لمشكلة البحث وتحقيق أهدافه قام الباحث بصياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى H<sub>1</sub> : توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين لتوجه نحو العاملين و الثقة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين العدالة و الثقة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين تقاسم القوة و الثقة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين التوجيه الأخلاقي والثقة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين وضوح الدور و الثقة التنظيمية.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين الاستقامة و الثقة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية H<sub>2</sub> :توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين التوجه نحو العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين العدالة و سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين تقاسم القوة و سلوك المواطنة التنظيمية.

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين ثقة زملاء العمل و سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين ثقة بالمنظمة و سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الرابعة H<sub>4</sub> : توجد علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية

**خامسا : المخطط الفرضي للبحث:** يوضح المخطط الفرضي للبحث العلاقة بين متغيراته، إذ يبين العلاقة بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل و سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، علاوة على توضيح دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بينهما، وهو يوضح العلاقة بين المتغيرات الرئيسية وكما يلي :

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين التوجيه الأخلاقي و سلوك المواطنة التنظيمية.

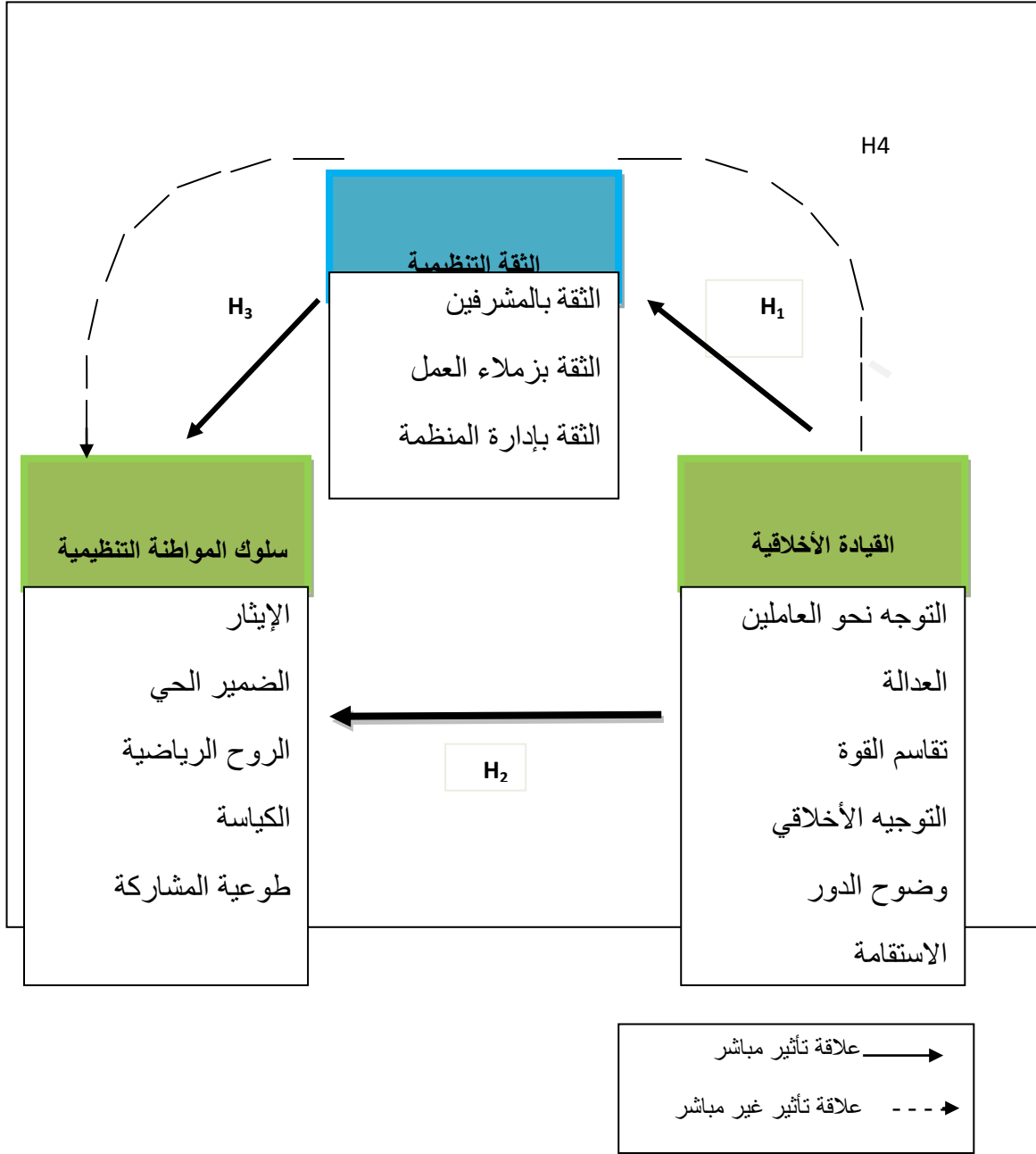
الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين وضوح الدور و سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين الاستقامة و سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الرئيسة الثالثة H<sub>3</sub>:توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية. وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى :توجد علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين ثقة بالمشرفين و سلوك المواطنة التنظيمية.

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من أعداد الباحث

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

سادساً : مجتمع البحث وعينته

تم اختيار عينة من فروع المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الأشرف، والبالغ عددها ثلاثة (٣) مصارف وهي، مصرف الرشيد فرع الكوفة، ومصرف الرافدين فرع الغري، و مصرف الرافدين فرع الحيدرية ، وقد تم جمع

البيانات من خلال توزيع استمارة الاستبيان على العاملين في المصارف المذكورة وبواقع مئة وعشرين (١٢٠) استمارة تم استرجاع سبعين (٧٠) استمارة منها جرى إخضاعها للتحليل الإحصائي. والجدول أدناه (١) يبين وصفا لعينة البحث.

جدول (١) : وصف عينة البحث

النسبة المئوية %	العدد		
٤٠	٢٨	نكر	النوع الاجتماعي
٦٠	٤٢	أنثى	
١٤	١٠	٣٠ - ٢٠	العمر
٢٧	١٩	٤٠ - ٣١	
٣٣	٢٣	٥٠ - ٤١	
٢٦	١٨	٦٠ - ٥١	
٤	٣	ماجستير	المستوى التعليمي
٥٤	٣٨	بكالوريوس	
٤٢	٢٩	دبلوم	
١	١	اقل من سنة	سنوات الخدمة
٧	٥	١ - ٥	
٢٦	١٨	٦ - ١٠	
١٤	١٠	١١ - ١٥	
٢٢	١٥	١٦ - ٢٠	
٣٠	٢١	٢١ فأكثر	

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

سابعاً : الحدود المكانية والزمنية للبحث :

تم تطبيق البحث في المصارف الواقعة في محافظة النجف الأشرف، وقد امتدت المدة الزمنية للبحث من ٢٠ / ٩ / ٢٠١٩ ولغاية ٢٠٢٠/١/٢٠ إذ تضمنت هذه المدة جمع المصادر و إعداد الجانب النظري للبحث، وتوزيع استمارة الاستبيان، وإعداد الجانب التطبيقي للبحث.

ثامناً: مقياس البحث : جرى الاعتماد على مجموعة من المقاييس لبحوث ودراسات سابقة للكشف عن نتائج البحث الحالي وهي، مقياس (Kalshoven et al.,2011) للقيادة الأخلاقية ويتضمن ستة أبعاد هي (التوجه نحو العاملين، العدالة، تقاسم القوة، وضوح الدور، التوجيه الأخلاقي، الاستقامة) ومقياس (خوين، ٢٠١٥) للثقة التنظيمية شمل على ثلاثة أبعاد هي (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة(المصرف)) و مقياس ( Lin et al ; 2010) للمواطنة التنظيمية ويشمل على خمسة أبعاد هي الإيثار، الروح الرياضية، الكياسة، وعي الضمير، طوعية المشاركة) .وقد قيست جميع المتغيرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يتدرج من اتفق بشدة (٥) الى لا اتفق بشدة (١).

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات : لغرض معالجة البيانات التي

تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان، ومعالجتها إحصائياً، تم استعمال البرنامج الإحصائي Spss الإصدار (٢٠)، فضلاً عن برنامج Smart Pls ، وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية التي تتسجم مع فرضيات البحث وأهدافه، منها ما يتعلق بالإحصاء الوصفي، كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وأعلى وأقل قيمة، ومنها ما يتعلق بالإحصاء الاستدلالي، كالانحدار المتعدد، وتحليل المسار.

عاشراً: الوسائل المستخدمة في جمع البيانات : جرى الاعتماد على مصادرٍ عديدة في جمع البيانات الخاصة بالإطار النظري للبحث منها الرسائل والاطاريح العربية والأجنبية، أما يخص الجانب التطبيقي للبحث فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لقياس متغيرات البحث، وقد تم عرض الاستمارة على عدد من الخبراء الملحق (ب)) للتأكد من مدى ملائمة كل فقرة للمتغيرات المزمع قياسها، وذلك بعد تعديلها من قبل الخبراء بما يتلاءم مع متطلبات البحث الحالي.

أحد عشر: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث : تتضمن هذه الفقرة التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث الرئيسية المتمثلة بالمتغير المستقل القيادة الأخلاقية والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغير وسيط والمبينة جميعها كما في الجدول رقم (٢).

جدول (٢) : المتغيرات الرئيسية للبحث

ت	المتغير	التعريف الإجرائي
١	القيادة الأخلاقية	وهي القيادة التي تركز على المبادئ والقيم الأخلاقية في تعاملاتها مع العاملين ( Nyukorong , 2014 : 56 ) .
٢	الثقة التنظيمية	وهي المناخ الإيجابي داخل المنظمة الذي يشعر من خلاله العاملين بالأمان والاطمئنان والقبول أثناء تعاملاتهم المتبادلة فيما بينهم وبين مديريهم وزملائهم ( Celik et al , 2011 , 181 : ) .
٣	سلوك المواطنة	وهي السلوكيات الطوعية التي يؤديها العاملون في المنظمة باختيارهم وبدون أجبار وليست ضمن الواجبات والمهام الرسمية التي يكلف بها الفرد وتؤدي الى تعزيز فاعلية العمل في المجموعة داخل المنظمة ( Acaraya & Akturanb , 2015 :473 )

المصدر : من أعداد الباحث

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

#### أولاً: القيادة الأخلاقية.

١. مفهوم وتعريف القيادة الأخلاقية: في السنوات الأخيرة اهتم الباحثين بالنواحي السلوكية في العمل، وتزامن هذا الاهتمام مع زيادة الاهتمام بالعنصر البشري، الذي يعد من أهم موارد المنظمات. ويرتكز هذا الاهتمام على العلاقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة، فالمنظمة تتوقع أن يلتزم العاملين بالقوانين، ويسعون لتحقيق أهدافها، وفي المقابل يتوقع العاملون أن المنظمة سوف توفر لهم بيئة عمل آمنة، ومناسبة، وصحية، فضلاً عن معاملتهم بلطف واحترام (أبو علبة، ٢٠١٥: ٢٨). وعلى هذا الأساس جرى بناء مفهوم القيادة الأخلاقية، إذ يرى (Nyukorong:2014 : 56\_57) أن

القيادة الأخلاقية تتضمن الصفات، والسلوكيات، والقيم، وهي دليل يوضح السلوك المناسب للعاملين. ويجري ذلك من خلال تحديد المعايير الشخصية، وتعزيز العلاقات، والثقة بين العاملين عبر الاتصال المتبادل بينها وبينهم مما يسهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار. وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها عملية تأثير القادة على المرؤوسين من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات التي تشمل السلوك الصحيح ( Heres & Lasthuizen ; 2012 : 443).

٢. أبعاد القيادة الأخلاقية: لغرض البحث الحالي سوف نقوم بالاعتماد على الإبعاد التي وضعها (Kalshoven et al.,2011) كونها أكثر ملاءمة الأغراض البحث وأهدافه وفيما توضيح لكل منها :

ح. **الاستقامة:** يقصد بالاستقامة خلق وبناء المشاعر الإيجابية لدى العاملين ، كما تساهم في تكوين العنصر البشري وبناء علاقات الاجتماعية، التي تعزز السلوك الاجتماعي الإيجابي المتبادل بينهم في المنظمة ( العابدي ، ٢٠١٧ : ١٥٧).

ثانيا: **الثقة التنظيمية.**

١. **مفهوم وتعريف الثقة التنظيمية:** لقد نجحت الثقة في الاونة الأخيرة بجذب اهتمام مدراء المنظمات، وجاء هذا الاهتمام نتيجة لشعورهم بالدور الكبير الذي تلعبه الثقة في المنظمات واعترافا منهم بأن الثقة تشكل الركيزة الأساسية في بناء العلاقات الاجتماعية داخل مجاميع العمل بالإضافة الى اعتقادهم بأن الثقة المتبادلة في المنظمات تشكل عنصر أساسي بتحقيق الكفاءة و الأهداف التنظيمية (الصيقر، ٢٠١٤ : ٣١). كما أن مفهوم الثقة التنظيمية ينطبق على كل المنظمات الموجودة في المجتمع سواء كانت أكاديمية أو خاصة أو غيرها (الراجحي ، ٢٠١٤ : ٦٦)، إذ تشكل الثقة إحدى العناصر الأساسية للمنظمات الفاعلة، إذ أن الإنسان بطبيعة تكوينه يكون بحاجة للثقة، فالثقة هي ذلك الإحساس الذي يتولد بداخل الإنسان ويشعر بأنها مطلب يجب توفيره سواء كان على مستوى العائلة أو في المدرسة أو بيئة العمل على حدا سواء (زاهر و سلامة ، ٢٠١٤ : ٣٠٠).

أ. **العدالة:** أن العدالة تتطلب من القائد أن يجعل قضايا العدالة تشكل المحور الأساسي له في اتخاذ القرارات ، التي تتعلق في تخصيص و توزيع المكافئات أو توجيه العقوبات الى العاملين على حدا سواء (الطائي وآخرون ، ٢٠١٧ : ٢٨١).

ب. **تفاسم القوة:** يعني في هذا البعد قيام القائد بتوزيع المسؤوليات على المستويات الإدارية المختلفة وتحديد واجبات وصلاحيات كل العاملين داخل المنظمة.

ت. **التوجه نحو العاملين:** ويقصد به توجيه القائد نحو الأهتمام بالعاملين داخل المنظمة من خلال الاهتمام بمصالحهم الشخصية وتوفير الحماية اللازمة لهم والدفاع عنهم وتقديم المساعدة والتشجيع اللازم لهم (محمد وبلجات ، ٢٠١٨ : ٤٤١).

ث. **التوجيه الأخلاقي:** به الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في المنظمة والتي تتكون من مجموعة من القوانين والتشريعات والقيم التنظيمية التي تعمل على تقديم النصح والإرشاد الى العاملين في بيئة العمل داخل المنظمة.

ج. **وضوح الدور:** ويقصد به توجيه العاملين وتحديد واجباتهم داخل المنظمة و إرشادهم نحو تحقيق الأهداف التي تحقق المنفعة العامة لكل من المنظمة والعاملين والمجتمع على حدا سواء (النفاح ، ٢٠١٣ : ٣٨).

من الانجاز مهام العمل الموكلة إليه ( ولعة ،  
٢٠١٨ : ٦-٧).

ب. **الثقة بزملاء العمل:** ويعني بها هي العلاقات الشخصية التعاونية والتبادلية التي تولد المواقف الايجابية بين العاملين إذ يكون هناك تبادل مشترك للأفكار، والمعلومات بين كل الأطراف العمل مما يؤدي الى تحقيق الأهداف المشتركة. كما أصبحت الثقة بزملاء من الأمور الهامة التي يجب على المنظمات ذات فرق العمل الكبيرة توفيرها إذ يمكن من خلالها تكاتف وتوحد فريق العمل وبالتالي تقوده نحو تحقيق الأهداف (محمد ، ٢٠١٢ : ١٢٠).

ج. **الثقة بإدارة المنظمة:** يقصد في الثقة بإدارة المنظمة أن تكون الإدارة العليا على قدر كافي من تحمل المسؤولية التي تمكنها من الاحتفاظ وتعزيز ثقة العاملين بها. ويحصل ذلك من خلال قيام الإدارة بتوفير المتطلبات اللازمة وتهيئة مناخ عمل مناسب للعاملين بالإضافة الى تقديم الدعم المادي من خلال إعطاء الأجور وتوزيع المكافآت فضلا عن توفير الدعم المعنوي لهم من خلال تعامل بعدالة من قبل الإدارة مع جميع العاملين لديها(عبد الهادي ، ٢٠١٩ : ١٢١).

ثالثا: **سلوك المواطنة التنظيمية.**

١. **مفهوم وتعريف سلوك المواطنة التنظيمية:**  
لقد مرسلوك المواطنة التنظيمية بالعديد من المراجعات التعريفية منذ أن تم إنشاء هذا

٢. **أبعاد الثقة التنظيمية :** لغرض البحث الحالي سوف يقوم الباحث بالاعتماد على الأبعاد التالية كونها أكثر ملائمة لأغراض البحث وأهدافه والتي اكدت عليها عديد (خوين ، ٢٠١٥) وهي الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل ، بإدارة المنظمة . وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد :

أ. **الثقة بالمشرفين:** أن المقصود من الثقة بالمشرفين بأنها نوع من أنواع التعامل مع الآخرين والتي تظهر من خلال تصورات المرؤوسين عن المشرف بما يرتبط بالمقدرة، الخير، النزاهة، ويقصد بالمقدرة أمكانية المشرف في العمل الفني الذي له علاقة باختصاصه، أما الخير فيعني مدى رغبة المشرف في عمل الخير الى العاملين، والنزاهة تعني استخدام مشرف العمل مجموعة من الإجراءات المقبولة لدى العاملين أي تكون نزيهة وعادلة. كما أن الثقة بالمشرف ناتجة عن العلاقات التعاونية بين العاملين والمدير إذ يمكن استخدامها كوسيلة لنقل المعلومات والقرارات المنظمة الى العاملين بواسطة مشرف العمل إذ تنشئ تصورات لديهم عن العدالة التفاعلية، يتم من خلالها التأثير في ثقة العاملين بالمشرفين. كما يمكن تعزيز ثقة العاملين بالمشرف من خلال إظهار الاهتمام والدعم اللزوم بالإضافة الى تشجيعه المستمر لهم وتلبيته لمطالبهم فضلا عن توفر والقدرة المعرفة الكافية لدى مشرف العمل بحيث تمكنه

أ. الإيثار: يعني هذا البعد قيام الشخص العامل بمساعدة شخص آخر بشكل طوعي تقديري في مشكلة أو مهمة معينة متعلقة بالعمل ، كما يشير أيضا الى رغبة العامل بمساعدة زملاء في العمل بإنجاز مهامهم المتراكمة عليهم ( Dash & Pradhan ;2014: 19).

ب. الروح الرياضية: ويقصد بالروح الرياضية هي قدرة الفرد على التعامل مع المصاعب والمشاكل التي يتعرض لها ، فضلا عن استخدام الأساليب البناءة في حل الخلافات والنزاعات بين الزملاء لعمل وأيضا تقديم النصح والمشورة لهم والابتعاد عن خلق المشاكل (رشيد ومطر ، ٢٠١٤ : ٩٤).

ج. الكياسة: ويقصد به السلوك الذي يستخدم لمنع حدوث المشاكل على المدى البعيد ، إذ تكون الكياسة موجهة نحو كل أفراد المنظمة وليس محدد بفردي معين كما تضم أيضا الإشعار المسبق عن المشاكل والحوادث السلبية (حميد ، ٢٠١٦ : ٣٣٧).

د. وعي الضمير: المقصود فيه القيام بالأعمال تطوعية التي تفوق الواجبات والمهام الرسمية المطلوبة في الوظيفة بالإضافة الى الالتزام بالقواعد والقوانين الصادرة سواء كان هناك مراقبة أم لا، إذ يشمل هذا البعد أيضا الروح الداخلية للعاملين و إخلاصه وانتماءه الى المنظمة ورغبته للعمل فيها (الدرجي ، ٢٠١٦ : ١٣).

المصطلح في ثمانينات القرن الماضي لكن المضمون بقي كما هو، إذ يشير الى أي عمل يقوم به العاملين تلقائيا أو ذاتيا، حيث يكون هذا العمل خارج التزاماتهم التعاقدية المحددة مع المنظمة. بمعنى آخر هو عمل اختياري قد لا يتم الاعتراف به من قبل المنظمة بشكل رسمي ولا يتم زيادة الأجور أو تقديم المكافآت مقابل ذلك العمل. كما من الممكن أن ينعكس هذا العمل على تقييمات الأداء الأفضل من قبل مشرف العمل ومن خلال هذا يمكن تحقيق مكاسب للعاملين بطريقة غير مباشرة في المستقبل (Zhang ;2011:3). فقد أشارت )

77 : 2004 (Jahangir et al) الى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو رغبة العاملين في بذل المزيد من الجهود التي تفوق الالتزامات الرسمية الموكلة إليهم كما أن الاعتراف بهذا السلوك من قبل المنظمة مهم جدا في تحسين الأداء الفعال . في حين عرفه ( et al ; 2010) Ahmad : 586 بأنها سلوك فردي اختياري غير مكتوب أو معترف به من قبل المنظمة كنظام المكافآت الرسمي يساهم في تعزيز فاعلية العمل في المجموعة داخل المنظمة.

٢. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: لغرض البحث الحالي سوف نقوم بالاعتماد على الأبعاد التي وضعها (Lin et al ;2010) كونها أكثر ملائمة لأغراض البحث وأهدافه وفيما يلي توضيح لكل منها :

هـ. طوعية المشاركة: المقصود في طوعية المشاركة بأنه لسلوك الذي يعبر عن رغبة العاملين في المشاركة بكافة الأعمال التي تصب في مصلحة المنظمة ، مثال عن تلك الأعمال هو ، أداء المهام غير رسمية التي يمكن من خلالها المساهمة في تحسين فاعلية المنظمة (خضير ، ٢٠١٦ : ٨٢).

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: التوزيع الطبيعي لبيانات البحث: تركز هذه الفقرة على اختبار نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات البحث، إذ سيتم التركيز على تشخيص الاختبارات العلمية لغرض التعرف عليها بالاعتماد على الوسائل الإحصائية التي تلائم طبيعة فرضيات البحث، إلا أن تشخيص نوع الاختبارات يتطلب توفر العديد من الشروط والتي منها: التعرف على مدى تجانس التباين، مدى توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً من عدمه، إذ أن هنالك العديد من العينات موزعة توزيعاً غير طبيعياً وبالتالي يجعل بعض الاختبارات العلمية مثل (F test) و (T test) لا تعطي نتائج دقيقة ، مما يتطلب اختبار توزيع البيانات توزيع طبيعياً بالتحديد الاعتماد على معاملي التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness)، إذ يدل معاملي (التفلطح) على قياس ارتفاع قمة التوزيع ، إذ أن القيم المستخرجة سواء كانت سالبة أو موجبة فأنها تدل على تفلطح منحنى التوزيع الى

اليسار أو اليمين، أما إذ اقتربت أو تساوت مع (0) فان هذا يدل على أن البيانات متماثلة تماثلاً مطلقاً، أما فيما يخص معاملي (الالتواء) فانه يدل على " قياس تماثل البيانات ، إذ أن البيانات المتماثلة تكون موزعة توزيعاً طبيعياً، وفي حالة اقتراب قيم التفلطح أو الالتواء من (0) ، فانه يدل على توزيع البيانات توزيع طبيعياً، كما يمكن الاعتماد على القيم المستخرجة في حالة تراوحت ما بين (-١:١) فإنه يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً ( Wegner, 83: 2013). وقد تبين من خلال الاختبار أن البيانات على وفق عدد المشاهدات التي اعتمدها البحث والتي بلغت ( ٧٠)، تتوزع توزيعاً طبيعياً لكل متغيرات البحث (القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية) إذ تبين أن قيم معاملي الالتواء والتفلطح تقترب من الصفر لكل هذه المتغيرات.

ثانياً: تشخيص ووصف متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج: تركز الفقرة الحالية على التحليل الأولي للنتائج بعد عرض ملخص البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، إذ اشتملت مقاييس البحث لمتغيراتها المتمثلة بـ ( القيادة الأخلاقية، الثقة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية)، إذ سيتم تشخيص وعرض استجابة العينة المدروسة على أبعاد و فقرات متغيرات البحث المذكورة، ولغرض التوصل الى النتائج الأولية تم الاعتماد

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

١. تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير القيادة الأخلاقية: يبين الجدول (٣) نتائج التحليل الأولي (الإحصائي الوصفي) إلي يبين استجابة عينة البحث على أبعاد المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، بالاعتماد على بعض المؤشرات الإحصائية التي تعطي الدلالة الكافية والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الأهمية) ، إذ سيتم تشخيص مستوى الاستجابة وانحراف القيم عن وسطها الحسابي لكل بعد من الأبعاد التي تم قياس المتغير من خلالها فضلاً عن تشخيص مستوى الأهمية بعد وعلى المستوى الإجمالي للمتغير :

على المؤشرات الإحصائية التي تعطي الدلالة الكافية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الأهمية) إذ تم الاعتماد على أسلوب (Likert) خماسي رتب على وفق خمسة أوزان مرتبة من اقل وزن (١) ليبين حقل الإجابة (أبداً) الى الوزن (٥) ليعكس ليبين حقل الإجابة (دائماً) وهو الوزن الأعلى، بينهما الأوزان (2-3-4) لتعكس حقل الإجابة ( نادراً، في بعض الأحيان، في اغلب الأحيان ) على التوالي، كما تم تحديد وسط حسابي فرضي بمعدل (٣) أي أن البعد الذي يحقق استجابة بوسط حسابي اقل من (3) فهو غير مقبول وبخلافه تعد الاستجابة مقبولة.

جدول (٣) مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير القيادة الأخلاقية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
التوجه نحو العاملين	2.9102	1.350377	0.58204
العدالة	1.966667	1.308228	0.393333
تقاسم القوة (السلطة)	3.197617	1.25292	0.639523
التوجه الأخلاقي	3.485717	1.204202	0.697143
وضوح الدور	3.48286	1.184212	0.696572
الاستقامة	4.07855	1.04242	0.81571
أجمالي القيادة الأخلاقية	3.186935	1.223727	0.637387

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

1.22) وبمستوى أهمية (0.63) إذ جاءت هذه المعدلات نتيجة ما تحقق على مستوى كل بعد من الأبعاد الستة التي تم قياس المتغير من خلالها وكما مبين في أدناه:

يتضح من الجدول (٣) أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) قد حقق استجابة منخفضة إلا أنها مقبولة بالحد الأدنى كون الوسط الحسابي قد بلغ (3.18) وانحراف معياري (

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

حسابي بمقدار (3.48) أي اقل من الوسط الفرضي وانحراف معياري (1.18) فيما بلغ مستوى الأهمية (0.696).

ح. أخيراً حقق بعد (الاستقامة) الترتيب الأول على مستوى الأبعاد الأخرى نتيجة تحقيقه أعلى وسط حسابي وبمعدل (4.07) فيما بلغ الانحراف المعياري (1.04) أما مستوى الأهمية فقد بلغت (0.81).

٢. تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير الثقة التنظيمية: يبين الجدول (٤) نتائج التحليل الأولي (الإحصائي الوصفي) إلي يبين استجابة عينة البحث على أبعاد وفقرات المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)، بالاعتماد على بعض المؤشرات الإحصائية التي تعطي الدلالة الكافية والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الأهمية) ، إذ سيتم تشخيص مستوى الاستجابة وانحراف القيم عن وسطها الحسابي لكل بعد من الأبعاد التي تم قياس المتغير من خلالها فضلاً عن تشخيص مستوى الأهمية لكل بعد وعلى المستوى الإجمالي للمتغير :

أ. حقق بعد (التوجه نحو العاملين) وسط حسابي بمقدار (2.92) أي اقل من الوسط الفرضي وانحراف معياري (1.35) فيما بلغ مستوى الأهمية (0.58) مما جعل البعد بالترتيب الخامس وما قبل الأخير.

ب. كان مستوى الاستجابة متدني جداً لبعد العدالة وبالترتيب الأخير بين الأبعاد التي تم قياس المتغير من خلالها نتيجة تحقيقه اقل وسط حسابي وبمعدل (1.96) وانحراف معياري (1.35) ومستوى أهمية (0.39).

ت. بلغ الوسط الحسابي لبعد تقاسم القوة (السلطة) ((٣,١٩) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري (1.25) ومستوى أهمية (0.63) مما جعلت البعد بالترتيب الرابع. ث. في حين جاء بعد (التوجه الأخلاقي) بالترتيب الثاني نتيجة ارتفاع مستوى الاستجابة وهي ما عبر عنها الوسط الحسابي كونه بلغ (3.48) وانحراف معياري (1.20) ومستوى أهمية (0.697).

ج. كما حقق بعد (وضوح الدور) الترتيب الثالث بين الأبعاد الأخرى نتيجة تحقيق وسط

جدول (٤) مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير الثقة التنظيمية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
الثقة بالمشرفين	3.833322	1.027451	0.766664
الثقة بزملاء العمل	3.820633	1.030369	0.764127
الثقة بإدارة المصرف	3.477778	1.135954	0.695556
أجمالي الثقة التنظيمية	3.710578	1.064591	0.742116

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

ت. أخيراً حقق بعد (الثقة بإدارة المصرف) الترتيب الأخير على مستوى الأبعاد الأخرى نتيجة تحقيقه أعلى وسط حسابي وبمعدل (3.47) فيما بلغ الانحراف المعياري (1.13) أما مستوى الأهمية فقد بلغت (0.69).

٣. تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية: يبين الجدول (٥) نتائج التحليل الأولي (الإحصائي الوصفي) إلي يبين استجابة عينة البحث على أبعاد المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، بالاعتماد على بعض المؤشرات الإحصائية التي تعطي الدلالة الكافية والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الأهمية) ، إذ سيتم تشخيص مستوى الاستجابة وانحراف القيم عن وسطها الحسابي لكل بعد من الأبعاد التي تم قياس المتغير من خلالها فضلاً عن تشخيص مستوى الأهمية لكل بعد وعلى المستوى الإجمالي للمتغير :

يتضح من الجدول (٤) أن المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) قد حقق استجابة مقبولة وأعلى من استجابة العينة على المتغير المستقل كون الوسط الحسابي قد بلغ (3.71) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى أهمية (0.74) إذ جاءت هذه المعدلات نتيجة ما تحقق على مستوى كل بعد من الأبعاد الثلاثة التي تم قياس المتغير من خلالها وكما مبين في أدناه:

أ. حقق بعد (الثقة بالمشرفين) وسط حسابي بمقدار (3.83) أي أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري (1.02) فيما بلغ مستوى الأهمية (0.766) مما جعل البعد بالترتيب الأول.

ب. بلغ الوسط الحسابي لبعد (الثقة بزملاء العمل) (3.82) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري (1.03) ومستوى أهمية (0.764) مما جعلت البعد بالترتيب الثاني .

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

جدول (٥) مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
الإيثار	4.214275	0.867195	0.842855
الضمير الحي	3.05	1.0709	0.61
الروح الرياضية	3.25	1.251538	0.65
الكمياسة	3.675	1.10766	0.735
طوعية المشاركة	3.92855	0.902188	0.78571
أجمالي سلوك المواطنة التنظيمية	3.623565	1.039896	0.724713

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.20.

وبانحراف معياري ( 1.25 ) ومستوى أهمية (0.65) مما جعلت البعد بالترتيب الرابع. ث. في حين جاء بعد ( الكياسة ) بالترتيب الثالث نتيجة ارتفاع مستوى الاستجابة وهي ما عبر عنها الوسط الحسابي كونه بلغ ( 3.67 ) وبانحراف معياري ( 1.10 ) ومستوى أهمية ( 0.73).

ج. أخيراً حقق بعد ( طوعية المشاركة ) الترتيب الثاني على مستوى الأبعاد الأخرى نتيجة تحقيقه وسط حسابي ( 3.92 ) فيما بلغ الانحراف المعياري ( 0.90 ) أما مستوى الأهمية فقد بلغت ( 0.78).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث: سيتم في هذه الفقرة اختبار أربع فرضيات رئيسة وعدد من الفرضيات الفرعية المنبثقة منها، إذ يتكون البحث من ثلاث متغيرات وهي : المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، وسيتم اختبار علاقات التأثير

يتضح من الجدول (٥) أن المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) قد حقق استجابة مقبولة وت فوق الوسط الفرضي كون الوسط الحسابي قد بلغ ( 3.62 ) وبانحراف معياري ( 1.03 ) وبمستوى أهمية ( 0.72 ) إذ جاءت هذه المعدلات نتيجة ما تحقق على مستوى كل بعد من الأبعاد الخمسة التي تم قياس المتغير من خلالها وكما مبين في أدناه:

أ. حقق بعد (الإيثار) وسط حسابي بمقدار ( 4.21 ) أي أن هنالك استجابة واضحة جعلت البعد بالترتيب الأول وبانحراف معياري ( 0.86 ) فيما بلغ مستوى الأهمية ( 0.84).

ب. كان مستوى الاستجابة متدني لبعد (الضمير الحي) وبالترتيب الأخير بين الأبعاد التي تم قياس المتغير من خلالها نتيجة تحقيقه اقل وسط حسابي وبمعدل ( 3.05 ) وبانحراف معياري ( 1.07 ) ومستوى أهمية ( 0.61).

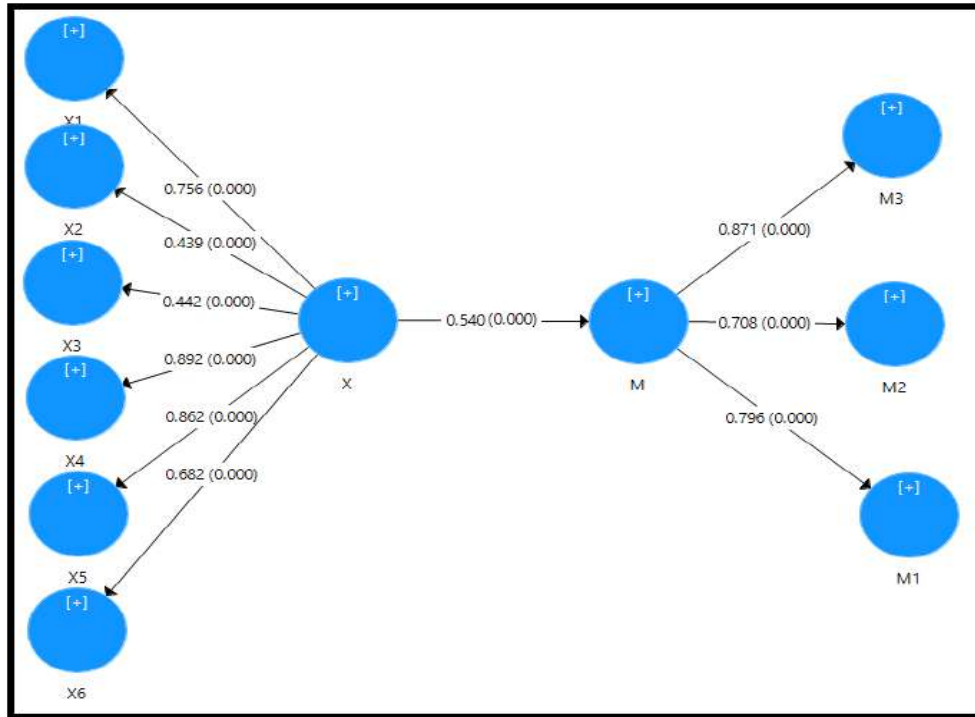
ت. بلغ الوسط الحسابي لبعد (الروح الرياضية) ( 3.25 ) وهو أعلى من الوسط الفرضي

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل سيرافقه زيادة في المتغير الوسيط، كما تفرعت من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية تعبر عن علاقة تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه نحو العاملين، العدالة، تقاسم السلطة، التوجيه الأخلاقي، وضوح الدور، الاستقامة) في الثقة التنظيمية، وسيم استخدام برنامج ( SMART PLS ) في استخراج نتائج أسلوب تحليل الانحدار البسيط، حسب الشكل (٢) والجدول (٦) التي تظهر معامل ميل الانحدار ومستوى المعنوية وبعض الإحصاءات، وهي كالآتي:

باستخدام أسلوب الانحدار البسيط بين المتغيرات الرئيسية، وأسلوب الانحدار المتعدد بين الأبعاد والمتغير التابع، وأسلوب تحليل المسار لاختبار تأثير المتغير الوسيط، وكافة النتائج سوف يتم استخراجها بالبرنامج (SMART PLS V3) الذي يظهر النتائج في أشكال وجداول وهي كالآتي:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: افترض الباحث وجود علاقة ايجابية وذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية. وهذا يعني أن الثقة التنظيمية دالة حقيقية للقيادة الأخلاقية وان



الشكل (٢) معامل انحدار تأثير القيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

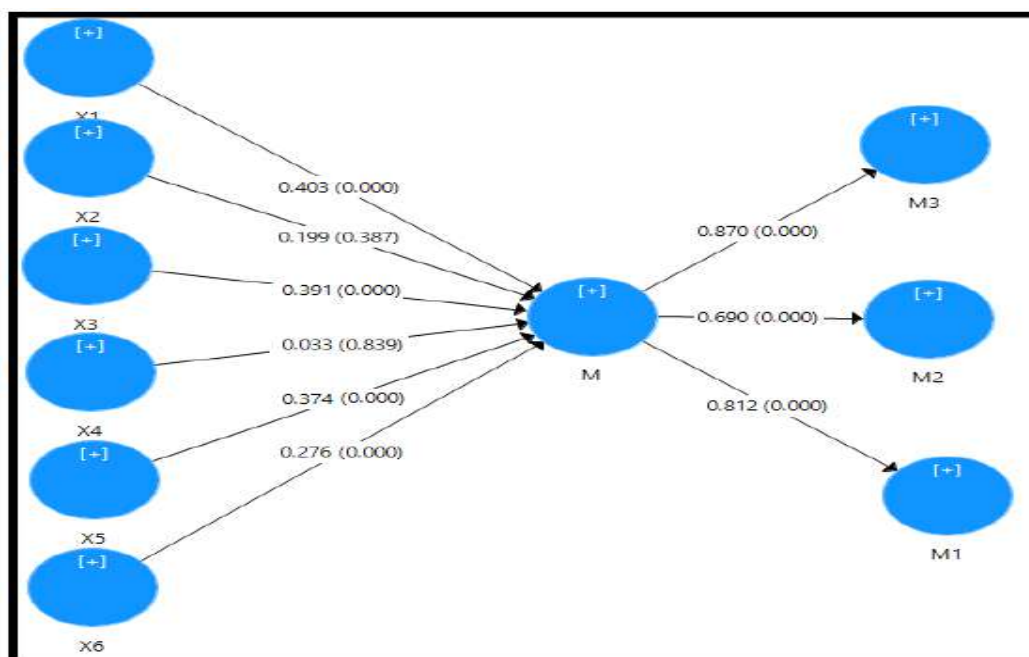
الجدول (٦) نتائج تحليل الانحدار للقيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية			المتغير الوسيط		المتغير المستقل
P.Value	F	R <sup>2</sup>	T	B	
مستوى المعنوية	المحسوبة		المحسوبة	ميل الانحدار	
0.000	29.27	0.29	13.824	0.540	القيادة الأخلاقية

اختبار الفرضيات الفرعية: افترض الباحث وجود علاقة ايجابية وذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه نحو العاملين، العدالة، تقاسم السلطة، التوجيه الأخلاقي، وضوح الدور، الاستقامة) في الثقة التنظيمية. وهذا يعني أن الثقة التنظيمية دالة حقيقية لأبعاد القيادة الأخلاقية وان عند زيادة وحدة واحدة في أبعاد المتغير المستقل سيرافقه زيادة في المتغير الوسيط، وسيتم استخدام برنامج ( SMART PLS) في استخراج نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، حسب الشكل (٣) والجدول (٧) التي تظهر معامل ميل الانحدار ومستوى المعنوية وبعض الإحصاءات، وهي كالآتي:

على وفق الشكل (٢) والجدول (٦) تبين أن هناك علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية وقد بلغت (٠,٥٤) وهي ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما تزداد القيادة الأخلاقية وحدة واحدة فان الثقة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٥٤)، فضلا عن أن القيادة الأخلاقية هي تفسر التباين الحاصل ( في الثقة التنظيمية على وفق معامل التحديد البالغ (٠,٢٩)، وهي معنوية لان قيمة F) المتحققة (٢٩,٢٧) اكبر من جدوليتها البالغة (٣,٨٠)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة



الشكل (٣) معامل انحدار تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية

الجدول (٧) نتائج تحليل الانحدار أبعاد القيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية			المتغير الوسيط		المتغير المستقل
P.Value مستوى المعنوية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	T المحسوبة	B ميل الانحدار	
0.000	5.49	%٣٤	7.390	0.403	التوجه نحو العاملين
0.387			0.928	0.199	العدالة
0.000			7.062	0.391	تقاسم السلطة
0.839			0.294	0.033	التوجيه الأخلاقي
0.000			6.384	0.374	وضوح الدور
0.000			3.035	0.276	الاستقامة

على وفق الشكل (٣) والجدول (٧) تبين الآتي:

تأثير للتوجه نحو العاملين في الثقة التنظيمية وقد بلغت (٠,٤٠) وهي ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما

١. الفرضية الفرعية الأولى: أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للتوجه نحو العاملين في الثقة التنظيمية، وحسب الشكل (٣) والجدول (٧) تبين أن هناك علاقة

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

يزاد التوجه نحو العاملين وحدة واحدة فان الثقة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٤٠)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للعدالة في الثقة التنظيمية، وحسب الشكل (٣) والجدول (٧) تبين أن هناك علاقة تأثير للعدالة في الثقة التنظيمية وقد بلغت (٠,١٣) وهي ليست ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٣٨٧) وهي اكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما تزداد العدالة وحدة واحدة فان الثقة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,١٣)، وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

ج. **الفرضية الفرعية الثالثة:** أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لتقاسم السلطة في الثقة التنظيمية، وحسب الشكل (٣) والجدول (٧) تبين أن هناك علاقة تأثير لتقاسم السلطة في الثقة التنظيمية وقد بلغت (٠,٣٩) وهي ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما يزداد تقاسم السلطة وحدة واحدة فان الثقة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٣٩)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

د. **الفرضية الفرعية الرابعة:** أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة

للتوجيه الأخلاقي في الثقة التنظيمية، وحسب الشكل (٣) والجدول (٧) تبين أن هناك علاقة تأثير للتوجيه الأخلاقي في الثقة التنظيمية وقد بلغت (٠,٠٣٣) وهي ليست ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٨٣٩) وهي اكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما تزداد التوجيه الأخلاقي وحدة واحدة فان الثقة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٠٣٣)، وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

هـ. **الفرضية الفرعية الخامسة:** أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لوضوح الدور في الثقة التنظيمية، وحسب الشكل (٣) والجدول (٧) تبين أن هناك علاقة تأثير لوضوح الدور في الثقة التنظيمية وقد بلغت (٠,٣٧) وهي ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما تزداد وضوح الدور وحدة واحدة فان الثقة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٣٧)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

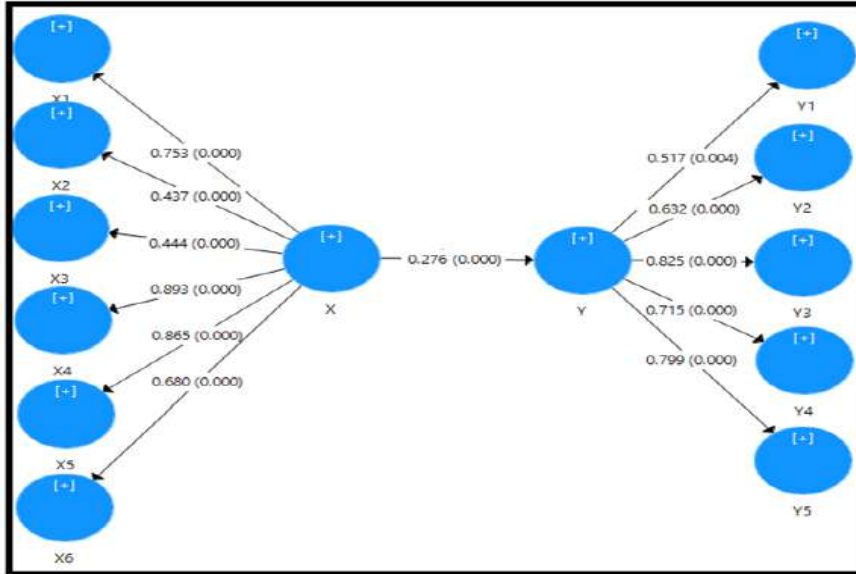
و. **الفرضية الفرعية السادسة:** أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للاستقامة في الثقة التنظيمية، وحسب الشكل (٣) والجدول (٧) تبين أن هناك علاقة تأثير للاستقامة في الثقة التنظيمية وقد بلغت (٠,٢٨) وهي ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٠٠٠) وهي اقل من

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

المتغير التابع، كما تفرعت من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية تعبر عن علاقة تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه نحو العاملين، العدالة، تقاسم السلطة، التوجيه الأخلاقي، وضوح الدور، الاستقامة) في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وسيم استخدام برنامج (SMART PLS) في استخراج نتائج أسلوب تحليل الانحدار البسيط، حسب الشكل (٤) والجدول (٨) التي تظهر معامل ميل الانحدار ومستوى المعنوية وبعض الإحصاءات، وهي كالآتي:

مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما تزداد الاستقامة وحدة واحدة فان الثقة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٢٨)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: افترض الباحث وجود علاقة ايجابية وذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وهذا يعني أن سلوكيات المواطنة التنظيمية دالة حقيقية للقيادة الأخلاقية وان عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل سيرافقه زيادة في



الشكل (٤) معامل انحدار تأثير القيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

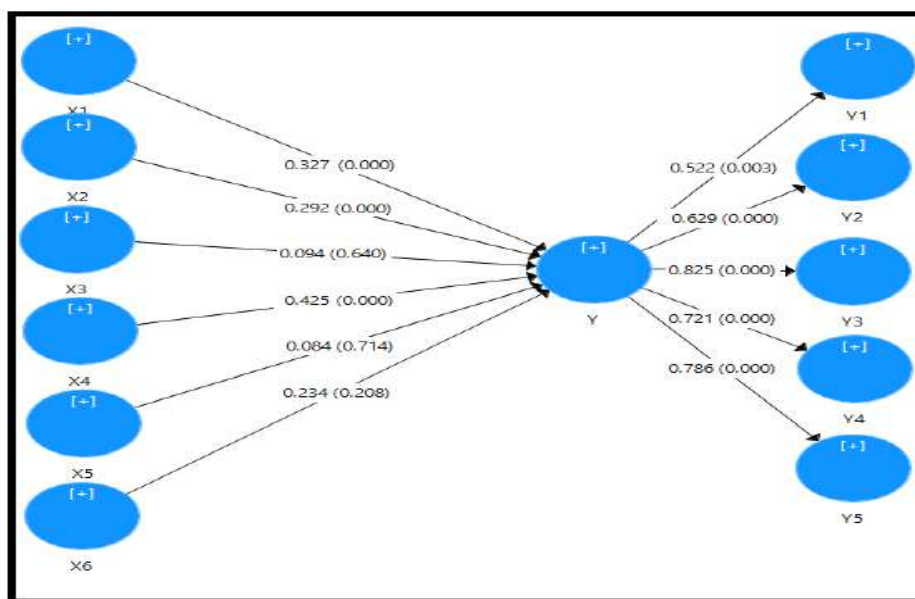
الجدول (٨) نتائج تحليل الانحدار للقيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية			المتغير التابع		المتغير المستقل
P.Value	F	R <sup>2</sup>	T	B	
مستوى المعنوية	المحسوبة		المحسوبة	ميل الانحدار	
0.000	6.001	0.08	2.601	0.276	القيادة الأخلاقية

اختبار الفرضيات الفرعية: افترض الباحث وجود علاقة ايجابية وذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه نحو العاملين، العدالة، تقاسم السلطة، التوجيه الأخلاقي، وضوح الدور، الاستقامة) في سلوكيات المواطنة التنظيمية . وهذا يعني أن سلوكيات المواطنة التنظيمية دالة حقيقية لأبعاد القيادة الأخلاقية وان عند زيادة وحدة واحدة في أبعاد المتغير المستقل سيرافقه زيادة في المتغير التابع، وسيتم استخدام برنامج (SMART PLS) في استخراج نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، حسب الشكل (٥) والجدول (٩) التي تظهر معامل ميل الانحدار ومستوى المعنوية وبعض الإحصاءات، وهي كالآتي:

على وفق الشكل (٤) والجدول (٨) تبين أن هناك علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد بلغت (٠,٢٨) وهي ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما تزداد القيادة الأخلاقية وحدة واحدة فان سلوكيات المواطنة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٢٨)، فضلا عن أن القيادة الأخلاقية هي تفسر التباين الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية على وفق معامل التحديد البالغ (٠,٠٨)، وهي معنوية لان قيمة (F) المتحققة (٦,٠٠١) اصغر من جدوليتها البالغة (٤,٠٠)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة



الشكل (٥) معامل انحدار تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول (٩) نتائج تحليل الانحدار أبعاد القيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية			المتغير التابع		المتغير المستقل
P.Value	F	R <sup>2</sup>	T	B	
مستوى المعنوية	المحسوبة		المحسوبة	ميل الانحدار	
0.000	2.01	٠,١١	4.610	0.327	التوجه نحو العاملين
0.000			4.038	0.292	العدالة
0.640			1.064	0.094	تقاسم السلطة
0.000			6.281	0.425	التوجيه الأخلاقي
0.714			0.809	0.084	وضوح الدور
0.208			1.719	0.234	الاستقامة

على وفق الشكل (٥) والجدول (٩) تبين الآتي:

في سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد بلغت (٠,٣٣) وهي ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما يزداد التوجه نحو العاملين وحدة واحدة فان سلوكيات

الفرضية الفرعية الأولى: أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للتوجه نحو العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وحسب الشكل (٥) والجدول (٩) تبين أن هناك علاقة تأثير للتوجه نحو العاملين

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

للتوجيه الأخلاقي في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وحسب الشكل (٥) والجدول (٩) تبين أن هناك علاقة تأثير للتوجيه الأخلاقي في سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد بلغت (٠,٤٣) وهي ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما تزداد التوجيه الأخلاقي وحدة واحدة فان سلوكيات المواطنة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٤٣)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

هـ. **الفرضية الفرعية الخامسة:** أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لوضوح الدور في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وحسب الشكل (٥) والجدول (٩) تبين أن هناك علاقة تأثير لوضوح الدور في سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد بلغت (٠,٠٨) وهي ليست ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٧١٤) وهي اكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما تزداد وضوح الدور وحدة واحدة فان سلوكيات المواطنة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٠٨)، وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

و. **الفرضية الفرعية السادسة:** أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للاستقامة في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وحسب الشكل (٥) والجدول (٩) تبين أن هناك علاقة تأثير للاستقامة في

المواطنة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٣٣)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للعدالة في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وحسب الشكل (٥) والجدول (٩) تبين أن هناك علاقة تأثير للعدالة في سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد بلغت (٠,٢٩) وهي ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما تزداد العدالة وحدة واحدة فان سلوكيات المواطنة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٢٩)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

جـ. **الفرضية الفرعية الثالثة:** أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لتقاسم السلطة في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وحسب الشكل (٥) والجدول (٩) تبين أن هناك علاقة تأثير لتقاسم السلطة في سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد بلغت (٠,٠٩) وهي ليست ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٦٤٠) وهي اكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما يزداد تقاسم السلطة وحدة واحدة فان سلوكيات المواطنة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٠٩)، وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

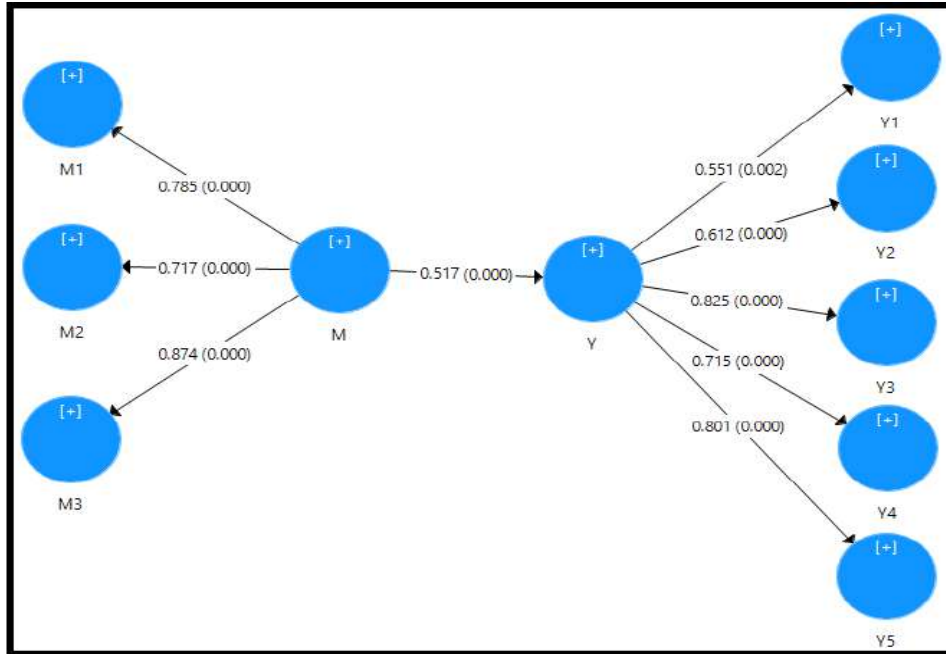
د. **الفرضية الفرعية الرابعة:** أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

واحدة في المتغير المستقل سيرافقه زيادة في المتغير التابع، كما تفرعت من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية تعبر عن علاقة تأثير أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل ، الثقة بإدارة المصرف ) في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وسيم استخدام برنامج (SMART PLS) في استخراج نتائج أسلوب تحليل الانحدار البسيط، حسب الشكل (٦) والجدول (١٠) التي تظهر معامل ميل الانحدار ومستوى المعنوية وبعض الإحصاءات، وهي كالآتي:

سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد بلغت (٠,٢٣) وهي ليست ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٢٠٨) وهي اكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما تزداد الاستقامة وحدة واحدة فان سلوكيات المواطنة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٢٣)، وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

٣.الفرضية الرئيسة الثالثة: افترض الباحث وجود علاقة ايجابية وذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية . وهذا يعني أن سلوكيات المواطنة التنظيمية دالة حقيقية للثقة التنظيمية وأن عند زيادة وحدة



الشكل (٦) معامل انحدار تأثير الثقة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

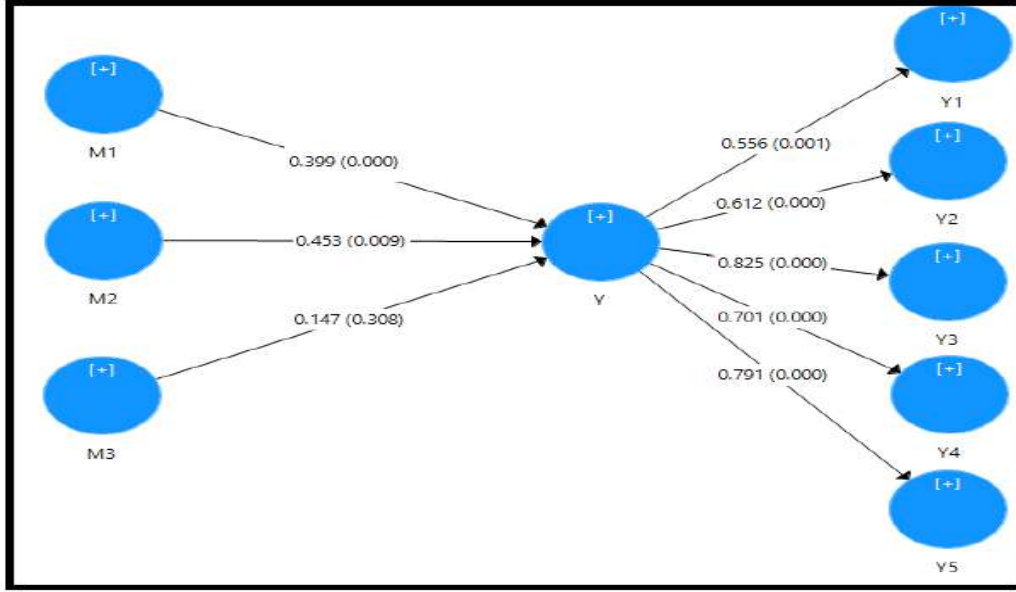
الجدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار للثقة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية			المتغير التابع		المتغير المستقل
P.Value	F	R <sup>2</sup>	T	B	
مستوى المعنوية	المحسوبة		المحسوبة	ميل الانحدار	
0.000	26.83	28%	7.618	0.517	الثقة التنظيمية

اختبار الفرضيات الفرعية: افترض الباحث وجود علاقة ايجابية وذو دلالة معنوية لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل ، الثقة بإدارة المصرف) في سلوكيات المواطنة التنظيمية . وهذا يعني أن سلوكيات المواطنة التنظيمية دالة حقيقية لأبعاد الثقة التنظيمية وان عند زيادة وحدة واحدة في أبعاد المتغير المستقل سيرافقه زيادة في المتغير التابع، وسيتم استخدام برنامج (SMART PLS) في استخراج نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، حسب الشكل (٧) والجدول (١١) التي تظهر معامل ميل الانحدار ومستوى المعنوية وبعض الإحصاءات، وهي كالأتي:

على وفق الشكل (٦) والجدول (١٠) تبين أن هناك علاقة تأثير للثقة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد بلغت (٠,٥٢) وهي ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما تزداد الثقة التنظيمية وحدة واحدة فان سلوكيات المواطنة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٥٢)، فضلا عن أن الثقة التنظيمية هي تفسر التباين الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية على وفق معامل التحديد البالغ (٠,٢٨)، وهي معنوية لان قيمة (F) المتحققة (٢٦,٨٣) اكبر من جدوليتها البالغة (٤,٠٠)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة



الشكل (٧) معامل انحدار تأثير أبعاد الثقة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول (١١) نتائج تحليل الانحدار أبعاد الثقة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير التابع		المتغير المستقل
P.Value مستوى المعنوية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	T المحسوبة	B ميل الانحدار	
0.000	5.01	%٣٢	5.913	0.399	الثقة بالمشرفين
0.009			2.716	0.453	الثقة بزملاء العمل
0.308			1.061	0.147	الثقة بإدارة المصرف

على وفق الشكل (٧) والجدول (١١) تبين الأتي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للثقة بالمشرفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وحسب الشكل (٧) والجدول (١١) تبين أن هناك علاقة تأثير للثقة بالمشرفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد بلغت (٠,٤٠) وهي ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة

وهي اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) وهذا يعني عندما يزداد الثقة بالمشرفين وحدة واحدة فان سلوكيات المواطنة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٤٠) ، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للثقة بزملاء العمل في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وحسب الشكل (٧)

على وفق الشكل (٧) والجدول (١١) تبين الأتي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للثقة بالمشرفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وحسب الشكل (٧) والجدول (١١) تبين أن هناك علاقة تأثير للثقة بالمشرفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد بلغت (٠,٤٠) وهي ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة

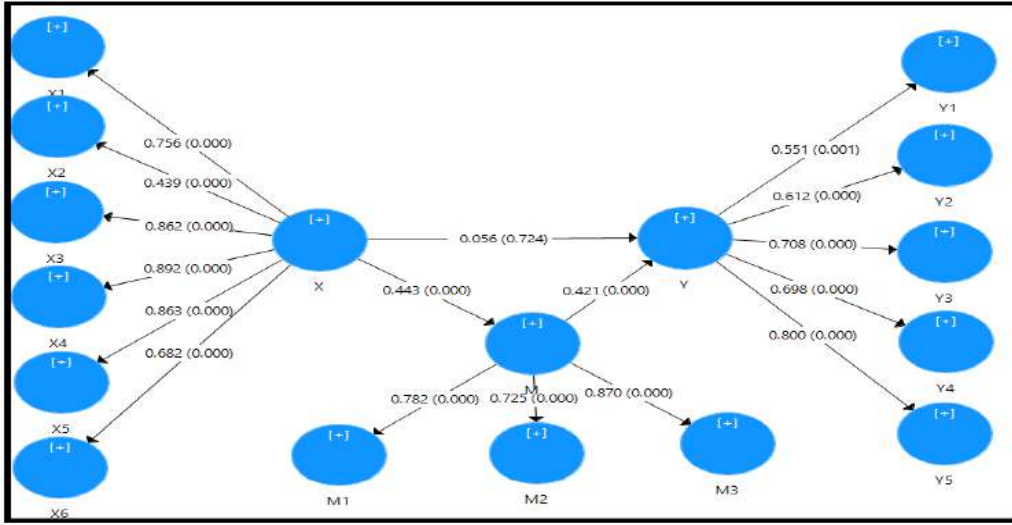
## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

النتائج ترفض هذه الفرضية. التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,١٥)، وحسب هذه

٤. **الفرضية الرئيسية الرابعة:** تختبر هذه الفرضية تحليل المسار أي اختبار تأثير المتغير الوسيط والتي تفترض وجود علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية، واختبار التأثير المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع والمتغير الوسيط الذي يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وذكر (Hair et al., 2013:224) أسلوب تحليل المسار (Preacher & Hayes, 2008) والتي تتضمن خطوتان أولاً، اختبار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) من خلال المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)، ويجب أن يكون التأثير غير المباشر معنوياً، ثانياً: تحديد حدود الثقة العليا والدنيا وان لا تتقاطع هذه الحدود مع رقم صفر، ونتائج الاختبار هي كما في الشكل (٨) الجدول (١٢):

والجدول (١١) تبين أن هناك علاقة تأثير للثقة بزملاء العمل في سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد بلغت (٠,٤٥) وهي ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٠٠٠) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما تزداد الثقة بزملاء العمل وحدة واحدة فان سلوكيات المواطنة التنظيمية ستزداد بنسبة (٠,٤٥)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية. **ج. الفرضية الفرعية الثالثة:** أفادت هذه الفرضية الفرعية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للثقة بإدارة المصرف في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وحسب الشكل (٧) والجدول (١١) تبين أن هناك علاقة تأثير للثقة بإدارة المصرف في سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد بلغت (٠,١٥) وهي ليست ذات دلالة معنوية لان مستوى المعنوية المتحققة (٠,٣٠٨) وهي اكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني عندما يزداد الثقة بإدارة المصرف وحدة واحدة فان سلوكيات المواطنة

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة



الشكل (٨) ميل علاقة التأثير للقيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية

الجدول (١٢) تحليل المسار لعلاقة التأثير للقيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية

الحدود الدنيا والعليا للثقة		قيمة (t)	الانحراف المعياري	التأثير الكلي للمتغير الوسيط للثقة التنظيمية	مسار تأثير الثقة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية	تأثير القيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية
Bootstrapped Confidence Interval		t-value	SE	Indirect Effect	path b	path a
95%UL	95%LL	5.124	0.0364	0.19	0.421	0.443
0.257847	0.115159					

التنظيمية التي بلغت (٠,٤٢)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة للتأثير غير المباشر (٥,١٢) وهي كبيرة عند مقارنتها ب(T) الجدولية البالغة (١,٩٦)، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات  
أولاً: الاستنتاجات:

يلاحظ من جدول (١٢) أن هناك علاقة مباشرة غير معنوية بلغت (٠,٠٥٦) بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، أما العلاقة غير المباشرة فقد بلغت نسبة (٠,١٩) التي تبين تأثير المتغير الوسيط للثقة التنظيمية التي توسطت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية والتي تحددت من خلال مسار (a) بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية والتي بلغت (٠,٤٤)، ومسار (b) الذي يبين علاقة القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية

١. أتضح من نتائج البحث أن بعد الاستقامة حاز على الترتيب الأول من حيث القبول لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة الثالثة قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني أن مدراء المصارف من وجهة نظر عينة البحث يحترمون التزاماتهم اتجاه العاملين في المصارف .

٢. أتضح من نتائج البحث أن بعد العدالة حاز على الترتيب الأخير من حيث القبول لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة الخامسة قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني أن مدراء المصارف من وجهة نظر عينة البحث يكون تركيزهم بشكل أساسي على تحقيق أهدافهم دون التركيز على العاملين .

٣. أتضح من نتائج البحث أن بعد التوجيه الأخلاقي حاز على الترتيب الثاني من حيث القبول لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني أن مدراء المصارف من وجهة نظر عينة البحث يعملون وفق مبادئ النزاهة وقواعد السلوك المتعلقة بها .

٤. أتضح من نتائج البحث أن بعد وضوح الدور حاز على الترتيب الثالث من حيث القبول لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة

الخامسة قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني أن مدراء المصارف من وجهة نظر عينة البحث يكونوا حريصين على توضيح مهام الأفراد ومسؤولياتهم .

٥. أتضح من نتائج البحث أن بعد تقاسم القوة حاز على الترتيب الرابع من حيث القبول لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة الثالثة قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني أن مدراء المصارف من وجهة نظر عينة البحث يؤمنون بقدرات العاملين في المصارف ويأخذون بعين الاعتبار النصائح والمشورة المقدمة منهم .

٦. أتضح من نتائج البحث أن بعد التوجه نحو العاملين حاز على الترتيب الخامس من حيث القبول لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة السابعة قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني أن مدراء المصارف من وجهة نظر عينة البحث يظهرون اهتمام كبير في العاملين .

٧. أتضح من نتائج البحث أن الفرضية الرئيسية الأولى قد حازت على قبول من قبل عينة البحث ، حيث أجابت على التساؤل وأكدت على وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للقيادة في الثقة التنظيمية بالإضافة الى تحقيق هدف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بشكل مقبول من قبل مدراء المصارف عينة البحث

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

### التنظيمية

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بمتغير الثقة

١. أتضح من نتائج البحث أن بعد الثقة بالمشرفين حاز على الترتيب الأول من حيث القبول لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة الرابعة قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني المشرفين بالمصارف من وجهة نظر عينة البحث يقومون بمد يد العون والمساعدة للعاملين في العمل .

٢. أتضح من نتائج البحث أن بعد الثقة بزلاء العمل حاز على الترتيب الثاني لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة الرابعة قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني أن العاملين في المصارف من وجهة نظر عينة البحث يتبادلون تقديم المساعدة والتعاون فيما بينهم في العمل.

٣. أتضح من نتائج البحث أن بعد الثقة بإدارة المصرف حاز على الترتيب الأخير من حيث القبول لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني أن إدارة المصارف من وجهة نظر عينة البحث تعمل بشكل جيد وكفؤ وتحقق أهدافها في مختلف الظروف .

٤. أتضح من نتائج البحث أن الفرضية الرئيسية الثالثة قد حازت على قبول من قبل عينة البحث كما أكدت على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة

معنوية لثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية .

ثالثاً: الاستنتاجات المتعلقة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

١. أتضح من نتائج البحث أن بعد الإيثار حاز على الترتيب الأول من حيث القبول لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني أن العاملين في المصارف من وجهة نظر عينة البحث يقدمون المساعدة الى زملائهم عند غيابهم عن العمل.

٢. أتضح من نتائج البحث أن بعد الضمير الحي حاز على الترتيب الأخير من حيث القبول لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة الرابعة قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني أن العاملين في المصارف من وجهة نظر عينة البحث يعملون وفق التعليمات والقوانين المثبتة في لوائح المصرف .

٣. أتضح من نتائج البحث أن بعد طوعية المشاركة حاز على الترتيب الثاني من حيث القبول لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة الرابعة قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني أن العاملين في المصارف من وجهة نظر عينة البحث يقومون بأداء الأعمال التي تعود بالفائدة الى المصرف بشكل عام .

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة المصارف عينة البحث تسليط الضوء من خلال الاجتماعات الدورية أو الندوات على بعد العدالة نظراً للدور الذي يلعبه في زيادة الثقة بين العاملين والإدارة والتي تؤدي بدورها الى خلق سلوك المواطن لدى العاملين ، ولهذا يجب على المدراء جعلها أساس لهم في جميع القرارات المتعلقة بالمكافئات وتوجيه العقوبات للعاملين في المصارف .

٢. على المصارف عينة البحث حث مدراء المصارف على زيادة الاهتمام والتوجه نحو العاملين ومساعدتهم في مواجهة المشاكل سواء كانت تلك المشاكل في العمل أو مشاكل شخصية ، إذ يؤدي هذا الى زيادة الثقة والتعاون بين العاملين وإدارة المصرف .

٣. على المصارف عينة البحث إجراء ندوات تثقيفية تسعى من خلالها الى جعل إدارة المصارف تتمتع بدرجة قبول ممتازة وكذلك الحصول على ثقة العاملين في المصارف .

٤. على المصارف عينة البحث إجراء دورات تعليمية وندوات تثقيفية للعاملين في المصارف لتوضيح وشرح لهم دور الضمير الحي وبيان أهميته في زيادة الثقة بين العاملين والإدارة وكذلك يؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية في المصرف .

٥. تبني المصارف للبحث الحالي لما توفر متغيراته كالقيادة الأخلاقية من مساهمة جوهرية

٤. أتضح من نتائج البحث أن بعد الكياسة حاز على الترتيب الثالث من حيث القبول لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة الأولى قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني أن العاملين في المصارف من وجهة نظر عينة البحث يعملون على تفادي المشاكل من أجل العمل في بيئة عمل ودية تخلو من المشاكل .

٥. أتضح من نتائج البحث أن بعد الروح الرياضية حاز على الترتيب الرابع من حيث القبول لدى عينة البحث في المصارف المبحوثة ، وأن الفقرة الثالثة قد حازت على أعلى استجابة من قبل أفراد العينة وهذا يعني أن العاملين في المصارف من وجهة نظر عينة البحث يعملون على تجاوز العقوبات ببساطة وتجنب تضخيم الأمور في المصرف .

٦. أتضح من نتائج البحث أن الفرضية الرئيسية الثانية قد حازت على قبول من قبل عينة البحث حيث أكدت على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في سلوك المواطن .

٧. أتضح من نتائج البحث أن الفرضية الرئيسية الرابعة قد حازت على قبول من قبل عينة البحث كما أجابت على التساؤل وحققت الهدف ، حيث أثبتت وجود علاقة تأثير إيجابية للقيادة الأخلاقية في سلوك المواطن التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية .

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

٦. أوصي الباحثين في المستقبل الى توسيع عينة البحث من أجل تعميم النتائج ، بالإضافة الى تقليص عدد الفقرات والأبعاد واختبار عامل آخر في العلاقة مثل العدالة التنظيمية والعدالة الإجرائية وغيرها من العوامل المساهمة في تعزيز تلك العلاقة .

في تكوين المبادئ الأخلاقية والقيم والتقاليد داخل المصارف ، بالإضافة الى الثقة التنظيمية وما تخلقه من علاقات تبادلية وكذلك مساهمة سلوك المواطنة الفعالة في زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية في المصارف .

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

### المصادر:

#### أولاً: المصادر العربية

١. الدراجي ، سلام سعد سريح ، ٢٠١٦ ، ، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسط الرضا الوظيفي ، ، بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاملين ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد (٢١)
٢. أبو علبة ، نور محمد أحمد ، ٢٠١٥ ، ، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، ، رسالة ماجستير / كلية التربية / جامعة الأزهر - غزة
٣. ألعابدي ، علي رزاق جواد ، ٢٠١٧ ، ، المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمية ، ، دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (٢٣) ، العدد (٩٧)
٤. النفاخ ، علي محسن نعمة ، ٢٠١٣ ، ، القيادة الأخلاقية ودورها في تهيئة المناخ الأخلاقي وانعكاسهما على المكانة التنظيمية المدركة ، ، دراسة استطلاعية الآراء عينة من التدريسيين في كليات جامعة الكوفة ، رسالة ماجستير / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
٥. رشيد ، صالح عبد الرضا و مطر ، ليث علي ، ٢٠١٤ ، ، سلوك المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة ، ، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (٢٠) ، العدد (٧٦)
٦. حميد ، ريم مهند ، ٢٠١٦ ، ، انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين ، ، دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين العاملين في كلية دجلة
- الجامعة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (٢٢) و العدد (٩٠)
٧. خضير ، وميض عبد الزهرة ، ٢٠١٦ ، ، الروحانية في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية ، ، دراسة ميدانية للعاملين في شركة الحفر العراقية ، مجلة الاقتصاد الخليجي ، العدد (٢٧)
٨. الراجحي ، محمد علي ، ٢٠١٤ ، ، الشفافية وعلاقتها في الثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها ، ، أطروحة دكتوراه / كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية / جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٩. زاهر ، تيسير و سلامة ، زكريا ، ٢٠١٤ ، ، أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية ، ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٣٠) ، العدد (١)
١٠. الصيقر ، عبد المحسن بن محمد بن عبد الله ، ٢٠١٤ ، ، ممارسة مديري المدارس التعليم العام بمنظقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين و وكلائهم ، ، رسالة ماجستير / كلية التربية / جامعة أم القرى
١١. الطائي ، يوسف حجيم و عبد الله ، ده رون فريد و رشيد ، وريا نجم ، ٢٠١٧ ، ، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري ، ، دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف ألا شرف ، مجلة جامعة التنمية البشرية ، المجلد (٣) ، العدد (٢)
١٢. عبد الهادي ، خالد زيدان ، ٢٠١٩ ، ، مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية ، ،

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة

١٤. ولعة ، زهرة ، ٢٠١٨ ، ، دور الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي شركة سونا طراك ، ، دراسة ميدانية في المديرية الجمهورية لقسم الإنتاج حاسي مسعود ، رسالة ماجستير / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

دراسة استطلاعية الآراء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي ، المجلد (٣٨) ، العدد (١٢١) ١٣. محمد ، محسن علوان و بلجات ، باقر علي ، ٢٠١٨ ، دور الجامعات العراقية في إعداد قيادات أخلاقية لمواجهة الأزمات ، ، دراسة تحليلية الآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

### ثانيا : المصادر الأجنبية

١. Ahmed , Sohrab , Shahzad , khurram ,Rehman , Shams , Ahmed khan , Nadeem & Shad , Ikram uuah , 2010 ,, Impact of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions of Call Center Personnel in Pakistan ,, by European Journal of Social Sciences , VOL .17 , NO. 4  
2. Dash , Sang ya , pradhan , Kumar , 2014 ,, Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations ,, by International Journal of Business and Management Invention , VOL. 3 , NO. 1

3. Nyukorong , Remy , 2014 ,, Fostering Ethical Leadership in Organizations,, by European Journal of Business and Management , VOL. 5 , NO.  
4. Zhang , Deww, 2011,, Orgnisational Citizenship Behavi ou  
5.Heres , Leonie ,Lasthvizen , Karin , 2012 ,, What's the Difference?  
6.Jahangir , Nadim , Akbar , Mohammad , Muzahid, Haq ,Mahmudul , 2004 ,, organizational citizenship behavior: By Journal of Change Management, VOL. 12 , NO. 4  
Ethical Leadership in Public, Hybrid and Private Sector Organizations ,, its nature and antecedents ,, by BRAC University Journal , VOL. 1 ,NO. 2